



**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA  
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FASA  
CURSO: ADMINISTRAÇÃO  
ÁREA: ADMINISTRAÇÃO GERAL**

**DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO  
À  
GESTÃO ESTRATÉGICA**

**LUCIANA MORAES GAZZINELLI  
MATRÍCULA Nº 2025138/3**

**PROFESSOR ORIENTADOR: LUIS ANTÔNIO PASQUETTI**

**Brasília/DF, novembro de 2006.**

**LUCIANA MORAES GAZZINELLI**

**DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO  
À  
GESTÃO ESTRATÉGICA**

Monografia apresentada como requisito para a conclusão do curso de bacharelado em Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Prof. Orientador: Luis Antônio Pasquetti

**Brasília/DF, novembro de 2006.**

**LUCIANA MORAES GAZZINELLI**

**DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO  
À  
GESTÃO ESTRATÉGICA**

Monografia apresentada como  
requisito para a conclusão do curso de  
bacharelado em Administração do  
UniCEUB – Centro Universitário de  
Brasília.

**Brasília-DF, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2006.**

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Prof. Luis Antônio Pasquetti  
Orientador

---

Prof.  
Examinadora

---

Prof.  
Examinador

"Nossas dúvidas são traidoras e nos fazem perder o que, com frequência, poderíamos ganhar, por simples medo de arriscar".

(William Shakespeare)

Dedico esta monografia a minha mãe, Sônia Oliveira Moraes Gazzinelli, que desde sempre vem sendo a grande incentivadora dos meus estudos. Seja pelo exemplo, pela orientação ou pela ajuda financeira.

Agradeço, em primeiro lugar a Deus e à minha família, pela torcida e insistência.

Agradeço ao orientador Prof. Pasquetti pela dedicação, paciência e tranquilidade nas orientações.

Agradeço aos professores do curso de Administração do UniCEUB que sempre foram mais do que professores para mim.

E aos bons amigos, que me apoiam em todos os meus projetos de vida, mesmo sabendo que, muitas vezes, tais projetos os privam da minha companhia.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>08</b>
<b>I. EMBASAMENTO TEORICO.....</b>	<b>10</b>
1.1 Planejamento.....	10
1.2. Estratégia.....	11
1.3. Planejamento Estratégico.....	11
1.4. Planejamento Estratégico para Gestão Estratégica.....	14
1.5. Gestão Estratégica.....	16
1.5.1 <i>Análise Estratégica</i> .....	16
1.5.2 <i>Formulação da Estratégia</i> .....	17
1.5.3 <i>Implementação da Estratégia</i> .....	19
<b>II. ESTUDO DE CASO.....</b>	<b>20</b>
2.1. Histórico da Empresa.....	20
2.2. A Demanda e o Problema.....	20
2.3. O Projeto e o Objetivo.....	21
2.4. Os Clientes.....	21
2.5. A Implementação.....	21
2.6. As Inovações.....	22
2.7. Obstáculos Encontrados.....	22
2.8. O Modelo de Gestão Estratégica.....	23
2.9. A Participação.....	23
2.10. Conclusões e Resultados.....	23
2.11. Recursos Utilizados.....	24
<b>III. ANÁLISE.....</b>	<b>25</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>30</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>31</b>
<b>ANEXO.....</b>	<b>33</b>

## RESUMO

O presente trabalho tem como intuito de mostrar as diferenças entre o Planejamento Estratégico (PE) e a Gestão Estratégica (GE) nas organizações, buscando explicar seus aspectos mais relevantes e ressaltar a importância para a elaboração das estratégias organizacionais, com o intuito de permitir que os gestores tomem decisões mais seguras na administração das organizações. Nela, encontram-se descritos: o objetivo, a evolução dos modelos organizacionais e sistemas de gestão. O objetivo geral é identificar os fatores principais que diferenciam o Planejamento Estratégico da Gestão Estratégica. O estudo de caso foi realizado para a Embrapa - Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária, uma empresa pública, vinculada ao Ministério da Agricultura do Brasil. Com o apoio no referencial teórico e da percepção dos gestores, o estudo de caso da Embrapa apontou as diferenças entre o planejamento estratégico e a gestão estratégica.



## INTRODUÇÃO

O modelo de administração utilizado pela empresa é um fator importante e determina a forma pela qual os gestores administram os desafios do ambiente em que vive. A Administração tornou-se elemento fundamental na sociedade. Para que uma organização possa sobreviver no atual cenário econômico, onde o nível de competição é elevado e as mudanças são rápidas, as empresas necessitam tomar decisões cada vez mais precisas, rápidas e bem planejadas.

Devido à acirrada competição entre as organizações no cenário econômico, as empresas estão sempre buscando melhorias. Neste sentido, é de fundamental importância que a organização tenha uma administração eficaz. O presente trabalho tem como intuito mostrar as diferenças entre o Planejamento Estratégico (PE) e a Gestão Estratégica (GE) nas organizações, buscando explicar seus aspectos mais relevantes e ressaltar a importância para a elaboração das estratégias organizacionais, com o intuito de permitir que os gestores tomem decisões mais seguras na administração das organizações.

A inquietação que motivou a escolha do tema surgiu do interesse acadêmico pelos estudos de estratégias, vislumbrando a possibilidade de conciliar o referencial teórico com a prática profissional, na abordagem do tema de pesquisa.

O problema proposto é analisar as diferenças e vantagens dos dois sistemas de administração, o Planejamento Estratégico ou a Gestão Estratégica. Nesse sentido este estudo, se justifica na medida em que se destina a analisar se é interessante para as empresas migrarem do Planejamento Estratégico para a Gestão Estratégica.

O objetivo geral desta monografia foi identificar os fatores principais que diferenciam o Planejamento Estratégico da Gestão Estratégica. E os objetivos específicos são: descrever os conceitos e definições de PE e GE e identificar, através do estudo de caso, os fatores que diferenciam o PE da GE e gestão estratégica.

A metodologia utilizada está calcada em estudo exploratório valendo-se de consulta, estudo bibliográfico. Com a apresentação de um estudo de caso onde se compara teoria e prática.

O trabalho está dividido em três partes, na primeira etapa apresenta-se uma pesquisa bibliográfica para se obter a fundamentação teórica necessária à compreensão dos aspectos relacionados a Planejamento Estratégico e Gestão Estratégica. Na segunda etapa, o estudo de caso, demonstrando um caso real, na Embrapa, sobre a implementação de uma ação da Gestão Estratégica. Na terceira etapa foi realizada uma análise e comparação com a teoria apresentada.

## **I EMBASAMENTO TEÓRICO**

Este capítulo tem como objetivo fazer uma revisão da literatura sobre Planejamento Estratégico e Gestão Estratégica, nas diversas abordagens com que esses temas são tratados, do modo a sustentar a análise do estudo de caso apresentado. Devido à própria complexidade dos conceitos e definições de estratégia, aliada ao amplo leque de abordagens e idéias, foi feita a opção de priorizar o enfoque nos aspectos teóricos que possam embasar a compreensão dos resultados encontrados no estudo de caso.

A intenção é resgatar conceitos gerais de estratégia, planejamento, planejamento estratégico, incluindo os modelos utilizados ao longo do tempo, críticas que levaram ao surgimento da gestão estratégica, de modo a buscar contribuições para análise do processo estratégico do estudo de caso da Embrapa (Parte II, p.20), através da compreensão das etapas de formulação e implementação.

O referencial teórico está estruturado em três seções, a primeira aborda o histórico, os conceitos de estratégia; a segunda aborda sobre Planejamento Estratégico e a terceira levanta questões referentes à Gestão Estratégica.

### **1.1 Planejamento**

Quanto mais turbulento e dinâmico o cenário dos negócios, maior será a necessidade de se planejar. O ato de planejar é uma característica intrínseca dos seres humanos.

O planejamento é de longa data, pois em 2.500 a.C. já se pensava o futuro e se planejava muito bem no Egito. As pirâmides não foram construídas de improviso, ao acaso. Somente com eficazes planos, os egípcios poderiam ter guiado com maestria geométrica os esforços de cerca de 100 mil homens durante mais de 20 anos. (BOLSON, 2006).

Segundo Drucker (1998) planejar é perscrutar o futuro e traçar um programa de ação. As empresas que planejam prospectam o futuro e antecipam as tendências. Elas definem com clareza objetivos, metas, ações, alvos, recursos e métodos para monitoramento e gestão dos planos. O planejamento não é uma coisa sofisticada, ao

alcance apenas das grandes e médias empresas. Ele é uma ferramenta inteligente e de custo compatível com o tamanho de qualquer negócio e não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes.

## **1.2 Estratégia**

A palavra estratégia tem sido utilizada por milhares de anos, principalmente nos estudos militares; entretanto o conceito de estratégia na área de negócios e administração é relativamente recente. Dentre as inúmeras definições existentes, cita-se, como exemplo, aquela apresentada por Chandler (apud McCraw, 1998), que afirma que as decisões estratégicas dizem respeito às definições dos principais objetivos da empresa a longo prazo, enquanto Ribeiro (2003) afirma que estratégia é um curso específico de ação, que indica precisamente como uma empresa está utilizando os seus recursos com o fim de alcançar os seus objetivos pré-estabelecidos.

Em contrapartida Porter (1980) afirma que estratégia é ser diferente, escolher de forma deliberada um conjunto diferente de atividades para proporcionar um conjunto único e ímpar de valores. É desempenhar algumas atividades diferentes das exercidas pelos rivais e desempenhar as mesmas atividades de maneira diferente; é olhar o presente a partir do futuro; é ter uma visão que possa englobar uma mentalidade tanto operacional quanto imediatista; é saber escolher o que não fazer.

## **1.3 Planejamento Estratégico**

Apesar da inexperiência, da escassez de profissionais qualificados, do trabalho intenso e do elevado custo de operacionalização, há que se conceber que o Planejamento Estratégico das empresas é uma das poucas ferramentas que os administradores podem utilizar para otimizar sua gestão. O mundo está em processo de permanente mutação. O avanço tecnológico e cultural reduz sistematicamente o espaço de tempo entre concepção de um novo bem ou de um novo “modo de vida” e sua respectiva divulgação para sociedade. (ALMEIDA, 1995).

Segundo Ansoff (1979, p.2) somente um número reduzido de empresas utiliza o verdadeiro Planejamento Estratégico. A grande maioria das organizações continua utilizando as antiquadas técnicas do Planejamento a Longo Prazo, que se baseiam em

extrapolações das situações passadas. Os planos de longo prazo foram adotados, quando se acreditava que o futuro poderia ser previsto a partir da extrapolação do crescimento passado.

A metodologia do Planejamento a Longo Prazo foi desenvolvida no Estados Unidos na década de 50, com profundas influências da tecnologia de planejamento dos países com economia planejada a longo prazo. Em consequência disso, na opinião de Bower (1966, p.52) os planos a longo prazo tornaram-se projeções de lucro (para dez ou mais) sem muita utilidade, representados por uma enorme quantidade de papel e uma limitada quantidade de pensamento estratégico. Não se podendo antever a realidade ambiental futura, o Planejamento a Longo Prazo ameaça levar ao descrédito todo o processo de planejamento.

Independentemente do estágio de desenvolvimento de uma organização, as empresas passam a empregar, para resolver os seus problemas técnico-econômicos, o Planejamento Estratégico, que compreende a “análise racional das oportunidades oferecidas pelo meio, dos pontos fortes e fracos das empresas e da escolha de um modo de compatibilizar a estratégia entre dois extremos, para que se possa satisfazer do melhor modo possível os objetivos da empresa”. (ANSOFF, 1979, p.15).

Bower (1966, p.23) foi mais específico ao afirmar que “planejamento estratégico e planejamento a longo prazo não são sinônimos.”

Numa corporação, o Planejamento Estratégico define “o percurso dos negócios da organização, preconiza o tipo de arranjo econômico e humano necessário, e a natureza das contribuições não-econômicas pretendidas para os seus proprietários e demais grupos de interesse. Define, também, os negócios com os quais a companhia irá rivalizar, preferentemente na direção que focalize os recursos para conduzir competências distintas nas vantagens competitivas”. (MAJLUF, 1984, p. 41).

Kotler (1975) um dos defensores da utilização do Planejamento Estratégico, propõe o seguinte conceito: “O Planejamento Estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando maior grau de interação com o ambiente”.

Para Maximiano (2000, p. 102), “é o processo de elaborar uma estratégia baseada na análise dos ambientes externo e interno da organização e consiste em

definir objetivos para a relação com o ambiente, levando em conta os desafios e as oportunidades internos e externos”. O PE determina a forma de ser da organização, desde a formulação da filosofia, visão, missão, seus objetivos, suas metas, seus programas e as estratégias a serem utilizadas para assegurar a sobrevivência da empresa. No planejamento estratégico, identifica-se fatores e potenciais que resultem em vantagem competitiva para a organização num determinado período. Com o passar dos anos o planejamento estratégico passou a ocupar espaço nas organizações como ferramenta de gestão administrativa.

Para Ribeiro (2003), o PE é um processo organizacional compreensivo de adaptação organizacional pela aprovação, tomada de decisão e avaliação. Que procura responder a algumas questões básicas, como: por que a organização existe, o que ela faz, e como ela faz. O resultado do processo deve ser um conjunto de planos altamente flexível que serve para guiar a ação organizacional por um prazo de vários anos.

Mintzberg (1994) afirma que no planejamento estratégico a estratégia é tomada como uma intenção deliberada, expressa por meio de um plano formal, resultante de intenso trabalho de análise. Neste estilo de gestão, as decisões estratégicas são tomadas pela alta gerência sem estarem diretamente relacionadas às operações necessárias para implantá-las, ou seja, ocorre um destacamento entre a formulação e a implementação da estratégia.

Existem também dúvidas sobre as diferenças entre Planos Estratégicos, Táticos e Operacionais. O Planejamento Estratégico é pertinente à organização como um todo, enquanto que os Planos Táticos estão relacionados com as diversas áreas da organização. Por exemplo, um Plano Financeiro e um Plano de Marketing são Planos Táticos (ACKOFF, 1976, p. 48).

Algumas outras considerações podem ampliar bastante o conceito de Planejamento Estratégico, aproximando-o da Administração Estratégica, ao amoldar a organização aos ambientes favoráveis e problemáticos de relacionamento público. São elas:

- a. Escolher um sistema de administração que enfatize a flexibilidade, isto é, que provoque o aparecimento de programas estratégicos inovadores, que busque a mudança da própria política, que avalie mais o desenvolvimento do potencial

para mudanças futuras do que o desempenho no curto prazo, e que entenda os fundamentos do poder e das características culturais dentro da organização porque aí estão os principais geradores de sua própria flexibilidade; (ANSOFF, 1979, p. 45).

- b. Ter por objetivo o desenvolvimento de valores corporativos, capacidades administrativas, responsabilidades organizacionais e sistemas administrativos, os quais articulam a tomada de decisões estratégicas e operacionais, em todos os níveis hierárquicos, por meio de todas as linhas de autoridade e funcionais de uma empresa. (MAJLUF, 1984, p. 72).

Para operacionalizar os Planos Táticos, são preparados os Planos Operacionais que orientam a alocação de recursos para cada parte dos Planos Táticos.

Como se pode notar, o planejamento estratégico se volta para o alcance de resultados, através de um processo contínuo e sistemático de antecipar mudanças futuras, tirando vantagens das oportunidades que surgem, examinando os pontos fortes e fracos da organização, estabelecendo e corrigindo cursos de ação a longo prazo. Portanto é essencialmente um processo gerencial, que se concentra nos níveis hierárquicos mais elevados da organização e que não pode ser concebido como atividade clássica de planejamento, delegável a comissões ou grupos de planejamento. Constitui a essência da gerência de alto nível sobre a qual recai o maior peso da responsabilidade externa e interna pelos rumos da organização.

A adoção do planejamento estratégico requer, normalmente, uma mudança bastante significativa na filosofia e na prática gerencial da maioria das empresas públicas ou privadas. O planejamento estratégico não é implantável por meio de simples modificações técnicas nos processos e instrumentos decisórios da organização. É, na realidade, uma conquista organizacional que se inicia a nível de mudanças conceituais da gerência, resultando em novas formas de comportamento administrativo, além de novas técnicas e práticas de planejamento, controle e avaliação.

A premissa do planejamento estratégico é de que as organizações desejam crescer e desenvolver-se física e economicamente no sentido de uma evolução positiva para o futuro. O processo de crescimento e desenvolvimento, porém não é tão simples,

pois a ambiência de mudanças contínuas exige da organização uma capacidade de inovação e adaptação constantes. (ANSOFF, 1979, p. 11).

O PE só começou a ser entendido como ultrapassado quando se começou a perceber que é impossível planejar com segurança, em uma organização, quando o resultado depende também da reação dos concorrentes. (ZACCARELLI, 1980).

#### **1.4 Planejamento para Gestão Estratégica**

Nas décadas de 70 e 80 surgem questionamentos a respeito da lógica daquilo que se convencionou chamar de época do planejamento estratégico. Alguns autores, entre eles o próprio Ansoff (1979), lançaram o debate de questões relativas a um novo arquétipo: o da gestão estratégica, que consiste na comunicação de uma visão estratégica global da empresa para os níveis hierárquicos inferiores, esperando-se que as iniciativas da empresa sejam coerentes com essa orientação geral. A gerência estratégica é um processo de tratar a dimensão empreendedora da organização, sua renovação e crescimento, usando de estratégias para guiar as operações. Kaplan (1997) definem visão como sendo “uma jornada do conhecido para o desconhecido, criando o futuro a partir de uma montagem de fatos, esperanças, sonhos, perigos, e oportunidades correntes”. Ribeiro (2003, p. 20) define o estilo de visão como parte da crença de que a melhor forma de se predizer o futuro é inventá-lo. Organizações com uma clara visão de futuro têm maiores chances de garantir vantagens competitivas e liderança de mercado.

Ansoff (1979) abordou a escalada da turbulência do ambiente no século XX, afirmando que as empresas se encontram na incômoda situação em que o tempo disponível se tornou mais curto e o tempo necessário para uma resposta eficaz se tornou mais longo. Ansoff (1979) afirmaram que a potencialidade da administração de uma organização é determinada por cinco fatores que interagem mutuamente: qualificação e mentalidade dos principais administradores; clima e cultura organizacional; estrutura de poder; sistemas e estrutura organizacional; e capacidade da administração geral para o trabalho de gestão.

Mintzberg (1994) argumenta que a passagem do planejamento estratégico para a gestão estratégica não implicou, necessariamente, alguma mudança radical em



termos do pensamento sobre estratégia organizacional. Os teóricos da gestão estratégica acreditam ser possíveis posicionar-se de maneira ótima num ambiente de alta turbulência; no entanto Mintzberg (1994, p.31) classificou essa visão como a “falácia da previsibilidade”. Para ele, a literatura característica dessa corrente, que é vastíssima, adota um enfoque essencialmente prescritivo.

O PE só começou a ser entendido como ultrapassado quando se começou a perceber que é impossível planejar com segurança, em uma organização, quando o resultado depende também da reação dos concorrentes (Zaccarelli, 1980).

### **1.5 Gestão Estratégica**

HUNGER (2002, p.4), considera gestão estratégica:

O conjunto de decisões e ações estratégicas que determinam o desempenho de uma corporação a longo prazo. Esse tipo de gestão inclui análise profunda dos ambientes interno e externo, formulação da estratégia (planejamento estratégico ou de longo prazo), implementação da estratégia, avaliação e controle.

A Gestão Estratégica consiste em três elementos básicos: (1) análise sistemática do ambiente, (2) formulação da estratégia e (3) implementação da estratégia. A gerência faz uma análise sistemática tanto do ambiente externo, buscando oportunidades e ameaças, quanto do interno, buscando forças e fraquezas. Os fatores a seguir, os mais importantes para o futuro da corporação, são chamados de fatores estratégicos: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (SWOT). (HUNGER, 2002, p.9)

A gestão estratégica organiza os atributos que as diversas áreas têm a dar à organização, servindo como linha orientadora à integração dos esforços desenvolvidos pelos vários especialistas, dispersos pela organização.

Este tipo de gestão permite desbloquear o individualismo seccionista, desassociado dos objetivos globais da empresa. Um exemplo deste individualismo é a preocupação, por parte de alguns departamentos, com apenas o grupo de interessados ("stakeholders") que lhe diz respeito mais diretamente, ignorando as necessidades e interesses da globalidade dos grupos de interessados (acionistas, clientes,

fornecedores, etc.). Permite ainda uma visão temporal mais favorável à sobrevivência da organização, pensando-se constantemente a curto e longo prazo. (MILLER, 1996).

### **1.5.1 Análise Estratégica**

Necessária ao desenvolvimento de uma estratégia apropriada a base de todo o processo, consiste em três partes: objetivos estratégicos, oportunidades e ameaças, e forças e fraquezas.

A hierarquia de visão, missão e objetivos, canaliza os esforços dos gestores e empregados numa mesma direção.

As finalidades estratégicas têm dois papéis nas organizações: (1) o alvo a atingir e (2) o elemento concentrador que permite à organização atingir o alvo. Apesar da sua aparente independência, as finalidades devem ser pensadas sempre com base na situação em que a organização se encontra.

A análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças - conhecida na língua inglesa por SWOT (Strengthness, Weakness, Opportunities, Threats) - é caracterizada pelo cruzamento entre as forças e fraquezas internas, com as oportunidades e ameaças externas. É dessa análise que depende o sucesso da gestão estratégica.

Os recursos exteriores à organização que poderão contribuir para o seu crescimento, são oportunidades no ambiente exterior a esta. (ex.: novos clientes). No entanto, o mesmo ambiente que fora tema oportunidades também apresenta ameaças (ex.: concorrência) para formular estratégias atrativas, os gestores deveram conhecer as capacidades e os limites da sua organização. Daqui emergem as suas forças (ex.: mão de obra altamente qualificada) e as suas fraquezas (ex.: sistemas de informação obsoletos). (MILLER, 1996).

### **1.5.2 Formulação da Estratégia**

Uma boa análise estratégica é a base da formulação da estratégia, que se subdivide em quatro níveis: funcional, negócio, empresarial e internacional. Estes níveis advêm do fato de que as empresas são compostas por negócios que por sua vez são compostos por funções. O nível internacional existe nas empresas que têm negócios em mais do que um país. (MILLER, 1996).

Nível de negócios: Esse nível é o mais importante dos quatro é aqui que as empresas se defrontam no campo de batalha, para aumentar a sua fatia de mercado, sobre os seus adversários (a concorrência). Uma empresa com um leque de produtos no mercado terá que analisar em que setor de negócios se encaixa cada produto. Deste modo se na estratégia cobrir mais do que um dos produtos (ou mercados), então esses produtos podem pertencer à mesma unidade estratégica de negócios (*SBU- Strategic Business Unit*), se não, então as operações sobre esses produtos deveriam ser repartidas por diferentes SBU's. Mais simples é o caso dos negócios individuais, que concentram toda a gestão estratégica num só ponto. (MILLER, 1996).

Nível funcional: As vantagens competitivas que tornam possível a progressão de um negócio, ou área de negócios, dependem da imagem e do valor que a organização dá aos seus clientes. Tal valor deve ser desenvolvido pelas várias áreas funcionais que compõe o negócio em questão. Essas várias funções podem ser ligadas através de uma estrutura chamada cadeia de valores, que assume que todas as funções são capazes de produzir valor para os clientes. Funções como produção, marketing, vendas e serviços, contribuem diretamente com valor para o cliente. A estas funções chama-se funções primárias. As funções secundárias como a gestão os sistemas de informação e gestão de recursos humanos, também produzem valor para o cliente, apesar de ser de uma forma mais indireta que as funções primárias. (MILLER, 1996).

No nível empresarial: Uma empresa expande através da inclusão de áreas de negócios, isto é, diversificando os seus negócios. As estratégias para diversificar, as áreas de atuação, mais atraentes são aquelas onde a empresa foca os seus conhecimentos, exclusivos, em áreas críticas. São áreas onde o conhecimento está contido num grupo restrito e é dificilmente transmitido. Essa forma de conhecimentos denomina-se por competências fechadas. Numa empresa, onde algumas das suas forças sejam competências fechadas, então essa área de negócios é uma excelente oportunidade de diversificar os negócios de empresa. As estratégias ao nível empresarial com base na diversificação, são melhor constituídas se houver primeiro a análise dos requisitos para o sucesso ao nível dos negócios, ou seja, o sucesso na criação de valor para o cliente ao nível funcional. Pode-se, portanto concluir, que a

formulação de estratégia deverá estar duramente ligada com os três níveis acima descritos, para que se consiga maximizar a eficácia. (MILLER, 1996).

Nível internacional: As organizações mais complexas integram na formulação da estratégia, não são os níveis de negócios, funcional e empresarial, para atuar noutros países. Para lidarem com características sociais, políticas, culturais e econômicas diferentes das do seu país, estes tipos de empresas enfrentam desafios muito para além daqueles ao nível nacional. No sentido de ganhar flexibilidade nos mercados locais, algumas destas empresas dão quase autonomia completa às unidades de negócio espalhado pelo mundo. A esta descentralização chama-se Estratégia Multinacional, porque cada unidade de negócio é apenas responsável pelo seu mercado nacional. No oposto desta abordagem, está a Estratégia Global que tenta tirar o máximo partido das forças da empresa através da centralização das suas operações. Tem-se visto cada vez mais o aparecimento de estratégias híbridas que tentam evitar o melhor das estratégias multinacionais e globais. (MILLER, 1996).

### **1.5.3 Implementação da Estratégia**

Como já vimos anteriormente à formulação de uma estratégia não implica que esta seja realizada. A implementação da estratégia é o processo de transformar as estratégias pretendidas em estratégias realizadas, e composta por: integração, estrutura organizacional, controle e liderança.

Segundo Miller (1996), para a completa realização de uma estratégia, são necessárias diversas formas de integração. Uma delas é a integração dos elementos existentes dentro da organização, necessários à implementação da estratégia pretendida. Outra forma de integração é ligar as funções aos negócios, os negócios às empresas e as operações internacionais às multinacionais. Mas o mais crítico é integrar os objetivos a curto prazo com os objetivos a longo prazo descritos na missão e visão da organização.

À implementação de uma estratégia são necessários alguns requisitos como delegação de responsabilidades e canais de comunicação. É com base nesses requisitos que os gestores estabelecem a estrutura organizativa necessária à implementação.

Durante este processo é preciso controlar, por duas razões: manter os esforços focados nos mesmo objetivos e para proceder a ajustes sempre que necessário, devido ao aparecimento de imprevistos. Os meios usados pelos gestores podem ser prêmios (compensações), regras ou até mesmo a cultura da organização que influencie o comportamento dos seus colaboradores.

Os líderes são os arquitetos da estrutura organizativa, os engenheiros dos sistemas de controle da organização são principalmente a força por detrás de implementação da estratégia. Usam a cultura da empresa para levar a cabo as suas visões e para ajustar as idéias de forma a influenciar os comportamentos e idéias dentro da organização. A ética é um elemento crítico e é da responsabilidade do líder, pois é um dos elementos mais importantes da cultura da empresa e necessário à sua sobrevivência. (MILLER, 1996).

## **II ESTUDO DE CASO: Caso da Embrapa<sup>1</sup> - Síntese do artigo escrito por Marlene de Araújo (Anexo p. 33)**

Esse estudo de caso relata o processo de implementação do Modelo de Gestão Estratégica da Embrapa - Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. E tem como base o artigo citado acima. Para melhor entendimento, foi seguida a mesma estrutura de alguns tópicos do referido artigo. Para melhor entendimento, foi seguida a mesma estrutura de alguns tópicos do artigo.

### **2.1 Histórico da Empresa**

A Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - Embrapa, vinculada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, foi criada em 26 de abril de 1973.

A Empresa é composta por 39 Unidades de Pesquisa e Desenvolvimento para vários segmentos do setor agropecuário. As Unidades de Pesquisas estão instaladas em diversos estados do Brasil.

Sua missão é viabilizar soluções para o desenvolvimento sustentável do espaço rural, com foco no agronegócio, por meio da geração, adaptação e transferência de conhecimentos e tecnologias, em benefício dos diversos segmentos da sociedade brasileira.

### **2.2 O Problema**

A Secretaria de Administração Estratégica da Embrapa recebeu como demanda da Diretoria Executiva e do Conselho de Administração da Empresa os seguintes itens:

- a. Elaborar uma forma de avaliar e comunicar os resultados da Embrapa,
- b. O modelo de estrutura organizacional não facilitava os empregados a visualização das diretrizes e metas dos Planos Estratégicos da Empresa; dificultando, o redirecionamento de cada empregado em transformar suas rotinas naturais em ações estratégicas.

---

<sup>1</sup> Estudo de caso, retirado de um artigo, da página:

<<http://unpan1.un.org/intrados/groups/public/documents/CLAD/clad0038542.pdf#search=%22Paulo%20S%C3%A9rgio%20Fresneda%20Embrapa%20BSC%22>> escrito por Marlene de Araújo, apresentado no V Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma Del Estado y de la Administración Pública, na República Dominicana, no ano de 2002. Para o presente trabalho, foi realizado uma síntese do artigo mencionado, extraindo-se os principais aspectos da implementação do Modelo de Gestão Estratégica no caso da Embrapa.

A empresa não oferecia informações à Diretoria Executiva e ao Conselho de Administração de como direcionar os esforços internos, habilidades institucionais e recursos recebidos do Tesouro Nacional, para resultados considerado tangíveis e perceptíveis aos seus clientes prioritários.

### **2.3 Projeto e o Objetivo**

O objetivo do projeto foi à construção e implantação de um Modelo de Gestão Estratégica Corporativo, chamado MGE Embrapa, baseado na metodologia *Balanced Scorecard* (BSC).

### **2.4 Os Clientes**

O projeto procurou atender a demanda do Conselho de Administração da Empresa e da Diretoria Executiva. Também foram envolvidos os gerentes de unidades organizacionais centrais visando sensibilizá-los para a necessidade de mudanças institucionais.

### **2.5 A Implementação**

Desenvolveu-se um sistema de execução das atividades no projeto baseado em oficinas de trabalho. Foi formado um grupo de trabalho composto por 15 representantes das várias Unidades de Pesquisa e Desenvolvimento da Embrapa (UPDs). O produto após as discussões do grupo passou a compor o Modelo de Gestão Estratégica (MGE), o qual conduz a Empresa da situação atual para o estado futuro desejado, explicitado na missão e visão.

À medida que o grupo de trabalho elaborava o MGE, os resultados parciais iam sendo validados pela Diretoria Executiva e pelo Conselho de Administração da Empresa (CA). Em seguida o MGE foi enviado para apreciação de todas as gerências das UD's da Empresa, visando divulgar e coletar sugestões de melhorias do Modelo.

Com vistas à implementação efetiva do MGE, a Diretoria Executiva atribuiu aos departamentos centrais a responsabilidade da consecução dos objetivos estratégicos componentes do MGE, que por sua vez, delegaram esta responsabilidade a técnicos daqueles departamentos, chamados de Gerentes de Objetivos Estratégicos.

## **2.6 As Inovações**

Das inovações citadas pelo artigo destacam-se as seguintes

- a. A utilização de um processo de planejamento estratégico participativo;
- b. Utilização de métricas de desempenho, intrinsecamente conectadas com as estratégias da organização. Outra inovação relacionada aos indicadores de desempenho foi que, o processo de execução, acompanhamento e avaliação, possibilitaram aos empregados envolvidos o aprendizado de gestão estratégica e, em especial, aos gerentes de objetivos estratégicos, revisões das estratégias executadas;
- c. A ampliação da capacidade gerencial possibilitou a distribuição do processo decisório, passou a viabilizar um processo mais horizontal, com maior agilidade e flexibilidade à organização pública;
- d. O processo permanente de comunicação, com o propósito de reduzir barreiras culturais, promover a motivação para a mudança e estimular a participação dos empregados;
- e. Desenvolvimento de dois softwares para o apoio na gestão da informação: o SAME – Sistema de Apoio a Modelagem Estratégica e o Software WEBMGE para apoiar no acompanhamento e avaliação do MGE.

## **2.7 Obstáculos Encontrados**

Os principais obstáculos encontrados na implementação do MGE, citados no artigo são:

- a. O entendimento claro dos conceitos e instrumentos de gestão estratégica e sua interconexão com os instrumentos de gestão existentes;
- b. A implantação de um processo que exige trabalho em equipe e visão holística da organização;
- c. O exercício da gestão estratégica de forma compartilhada e participativa;
- d. A mudança de um esquema de gestão baseada em estruturas hierárquicas e funcionais para um esquema em rede, focada em resultados;
- e. A alocação dos recursos humanos qualificados encontrou dificuldades devido à sobrecarga de atividades dos escolhidos para trabalharem no processo;



- f. O desenvolvimento de atitudes e comportamentos adequados nos envolvidos no processo MGE.

Percebe-se que as principais dificuldades são as implantações de um processo que exige trabalho em equipe e a mudança da gestão, focada em resultados.

## **2.8 O Modelo de Gestão Estratégica**

De acordo com a metodologia MGE, a unidade de negócio tem sua visão estratégica decomposta em 04 temas estratégicos:

- a. Orientação para o mercado;
- b. Inovação e qualidade de P&D;
- c. Excelência em gestão institucional;
- d. Reconhecimento institucional.

A partir destes temas estratégicos definiu-se os objetivos estratégicos. Após, essa fase, elaborou-se os Planos de Ação Estratégica para cada objetivo e definiram-se os alvos a serem alcançados.

## **2.9 A Participação**

A participação foi de 100%, no total de 640 pessoas.

## **2.10 Conclusão e Resultados (Quantitativos)**

A utilização do BSC, de forma participativa, mostrou a necessidade de se introduzir mudanças que vão desde o plano organizacional até o nível de atuação individual. Logo, o Modelo de Gestão Estratégica adquire características de mudança da cultura institucional.

Os aspectos mais relevantes de mudança foram:

- a. Gerência participativa: flexibilização e a descentralização do processo decisório deram maior participação aos empregados.
- b. Mudança de foco do negócio para resultados estratégicos orientados para o mercado.

- c. Estudos de mercado: o exercício vem expondo os técnicos a alguns conceitos básicos de mercado (clientes, nichos, portfólio de negócios, áreas fortes e fracas e novos produtos).
- d. Colaborar com o governo, em vários níveis, para formular políticas públicas.

Os resultados quantitativos serão as próprias medidas de resultados, formalizadas como compromisso entre os empregados e a gerência, em vários níveis.

## **2.12 Recursos Utilizados**

Os recursos envolvidos, citados no artigo foram:

- a. Recursos financeiros – os custos financeiros diretos do projeto, não considerando os recursos humanos internos, foram de aproximadamente R\$ 85.000,00 (oitenta cinco mil e reais);
- b. Recursos humanos - foram utilizados recursos humanos exercendo, basicamente, quatro funções: a de facilitadores metodológicos, a de formuladores, a de validadores e a de estagiários;
- c. Recursos materiais - foram utilizados 5 microcomputadores, além de servidores para acesso à Intranet/ Internet e para executar o software WEBMGE.

### III ANÁLISE

**QUADRO 01** – Teoria: Principais diferenças entre PE e GE

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	GESTÃO ESTRATÉGICA
- KOTLER; é uma <b>metodologia gerencial</b> que permite estabelecer a <b>direção a ser seguida</b> pela organização, visando maior grau de <b>interação com o ambiente</b> .	- HUNGER; <b>conjunto de decisões e ações estratégicas</b> que determinam o desempenho de uma corporação a longo prazo. Esse tipo de gestão inclui <b>análise profunda dos ambientes interno e externo, formulação da estratégia</b> (planejamento estratégico ou de longo prazo), <b>implementação da estratégia, avaliação e controle</b> .
- MAXIMIANO; é o processo de elaborar uma estratégia baseada na análise dos ambientes externo e interno da organização e <b>consiste em definir objetivos</b> para a relação com o ambiente, levando em conta os desafios e as oportunidades internos e externos.	- ANSSOF; consiste na <b>comunicação de uma visão estratégica global</b> da empresa para os níveis hierárquicos inferiores, esperando-se que as iniciativas da empresa sejam coerentes com essa orientação geral.
- RIBEIRO; o PE é um <b>processo organizacional</b> compreensivo de adaptação organizacional pela <b>aprovação, tomada de decisão e avaliação</b> . Que procura responder a algumas questões básicas, como: por que a organização existe, o que ela faz, e como ela faz. O resultado do processo deve ser um conjunto de planos altamente flexível que serve para <b>guiar a ação organizacional</b> por um prazo de vários anos.	- HOFER e SCHENDEL; é um processo de tratar a <b>dimensão empreendedora</b> da organização, <b>sua renovação e crescimento</b> , usando de estratégias para guiar as operações.
- ANSOFF; os planos de longo prazo foram adotados, quando se acreditava que o <b>futuro</b>	- MILLER; GE permite <b>desbloquear o individualismo</b> seccionista, desassociado

poderia ser previsto a partir da extrapolação do crescimento passado e somente um número reduzido de empresas utiliza o verdadeiro PE.	dos objetivos globais da empresa.
- MINTZBERG; no Planejamento Estratégico a <b>estratégia é tomada como uma intenção deliberada</b> , expressa por meio de um <b>plano formal</b> , resultante de intenso trabalho de análise.	- MILLER; Gestão Estratégica é um processo que envolve três atividades principais: <b>Análise estratégica, Formulação da estratégia e Implementação da estratégia.</b>

Fonte: Tabulação dos conceitos pela aluna Luciana Moraes Gazzinelli, para monografia, em novembro de 2006.

O Planejamento Estratégico é um processo organizacional compreensivo de adaptação organizacional pela aprovação, tomada de decisão e avaliação. Possui uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização. Em contrapartida a Gestão Estratégica é um conjunto de decisões e ações que determinam o desempenho de uma organização. É um processo e deve ser de responsabilidade da alta administração e que envolve três atividades principais: Análise estratégica, Formulação da estratégia e Implementação da estratégia.

**QUADRO 02 – Estudo de Caso (Embrapa)**

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	GESTÃO ESTRATÉGICA
<p>O Planejamento Estratégico Clássico, antigo era um <b>processo estruturado</b> para fazer um bom plano e construir um futuro considerado possível e desejável para a empresa. O PE <b>não incorporava os mecanismos gerencias, administrativos e financeiros</b> para sua implementação nem para levar em conta as constantes alterações necessárias para incorporar as surpresas estratégicas.</p>	<p>A Gestão Estratégica incorporou novos elementos ao Planejamento Estratégico, passando a levar em conta que o ambiente externo das empresas é muito e <b>cada vez mais dinâmico, cheio de ameaças e de oportunidades</b>, o que implica que a construção do <b>futuro precisa ser dinâmica</b> e tratada gerencialmente como um projeto praticamente em tempo real.</p>
<p>O PE foi implantado como qualquer gestão de projetos, com controle e coordenação de escopo.</p>	<p>A GE é um <b>processo contínuo, permanente e progressivo</b> que, uma vez implantado, tem sua própria rotina como qualquer outra dimensão da gestão empresarial nos três níveis: Alta Administração, Gerências Funcionais e níveis de Supervisão, Execução e Implementação.</p>
<p>No PE o processo de <b>decisão era totalmente centralizado</b>. Notava-se também a <b>falta de flexibilidade</b> no processo e <b>muita burocracia</b>.</p>	<p>O GE <b>apresentou flexibilização</b> e a <b>descentralização do processo decisório</b>, deu maior participação aos empregados. O Modelo criou a figura do gerente de objetivo estratégico; abriu, assim, a possibilidade concreta de se estabelecer uma forma de <b>gerência participativa</b>, onde a função do gerente passa a ser formalmente reconhecida.</p>
<p>Percebia-se a <b>falta de comando efetivo na implementação das ações</b> decorrentes do plano; <b>falta de continuidade</b>, com</p>	<p>Há vários projetos em andamento, que foram iniciados com anterioridade à realização da construção do Modelo de Gestão Estratégica;</p>

<p><b>mudanças inesperadas durante o processo; falta de metodologia adequada</b> ou consensual; <b>falta de vinculação dos investimentos estratégicos</b> com o orçamento operacional, ou seja, planeja-se uma coisa e gasta-se dinheiro em outras.</p>	<p>mas, o exercício da gestão estratégica, via processo participativo, <b>sensibilizou os empregados</b> envolvidos com a elaboração de projetos de pesquisa e desenvolvimento propiciando reavaliar o alcance desses projetos em andamento e formular novas iniciativas para atender aos objetivos estratégicos, a visão e a missão da Organização.</p>
<p>Com o PE, os próprios <b>funcionários não conheciam a natureza do negócio</b> e as potencialidades dos mercados e da empresa.</p>	<p>Com a implementação do MGE, a Embrapa passou a ter <b>muitos benefícios reais</b>, como a <b>formulação clara da visão e da missão da organização</b>, consensual e compartilhada pela alta direção, pela média gerência e por todos os profissionais; a <b>explicitação dos princípios e valores da empresa</b>, facilitando o envolvimento e o comprometimento de todos os colaboradores; <b>clareza quanto às grandes estratégias</b>, resultando no maior alinhamento da alta e média gerência.</p>
<p>Os <b>objetivos não eram claros, alcançáveis, flexíveis</b> e traduzidos em ações para a empresa desenvolver. <b>Não possuía um esquema de plano operacional</b> para permitir a consecução dos objetivos; logo <b>não tinha acompanhamento e controle periódicos</b>.</p>	<p>Também são benefícios o conjunto estruturado de planos de ação, com cronogramas rígidos, articulados de forma a representarem os esforços e investimentos necessários para o <b>aumento da competitividade</b> e para <b>crescimento ou expansão no mercado</b>; revisão cuidadosa e isenta dos segmentos de mercado atuais da organização, principalmente dos mais antigos, visando <b>reestruturações do portfólio de produtos e serviços da empresa</b>.</p>
<p>Percebia-se a <b>falta de comprometimento e</b></p>	<p>Com o MGE, um dos fatos mais importante é</p>

<b>de motivação</b> principalmente da alta e média gerência.	que houve <b>aceitação e credibilidade</b> na sua elaboração, ele contou com o apoio de todas as <b>lideranças da empresa</b> , enquanto mecanismo que irão nortear as ações durante os próximos anos.
--	--

Fonte: Tabulação dos conceitos pela aluna Luciana Moraes Gazzinelli, para monografia, em novembro de 2006.

O Planejamento Estratégico Clássico, utilizado na Embrapa, era um processo estruturado para fazer um bom plano e construir um futuro considerado possível e desejável para a empresa. Contudo, esse planejamento não incorporava os mecanismos gerenciais, administrativos e financeiros para sua implementação nem para levar em conta as constantes alterações necessárias para incorporar as surpresas estratégicas. A Gestão Estratégica, reconhecendo esta grave lacuna, incorporou novos elementos ao Planejamento Estratégico, passando a levar em conta que o ambiente externo das empresas é muito e cada vez mais dinâmico, cheio de ameaças e de oportunidades, o que implica que a construção do futuro precisa ser dinâmica e tratada gerencialmente como um projeto praticamente em tempo real.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse estudo teve a intenção de aprofundar o conhecimento relativo às diferenças entre Planejamento Estratégico e Gestão Estratégica, sistematizando a documentação disponível que serviu de fonte de evidências e procedendo a análise sustentada na revisão de literatura e na percepção dos gestores. Não tem a pretensão de ser conclusivo, ao contrário, pretende provocar a discussão entre os interessados no tema.

A Embrapa, como órgão público, não considera prioridade a lucratividade e sim a satisfação do cliente. Além disso, trabalha com orçamento público e não com recursos privados. Por essa razão sugere-se que seja adotada a estratégia baseada no cliente, selecionando um conjunto integrado de temas estratégicos, com propósito de criar valor para sociedade.

Os principais resultados obtidos foram os seguintes:

- I. É possível afirmar que houve evolução positiva dos processos de formulação e implementação do Modelo de Gestão Estratégica na Embrapa, refletida nos resultados empresariais, considerando-se os indicadores de desempenho internos e os reconhecimentos externos.
- II. A Gestão Estratégica da Embrapa apresenta, no momento atual, segundo a percepção dos gestores: os seguintes aspectos positivos:
  - a. Motivação e comprometimento da força de trabalho;
  - b. A metodologia de participação das estratégias é participativa, e considera a visão das diversas áreas da empresa, existindo espaço para a contribuição dos níveis médios e inferiores da organização;
  - c. A real utilização da análise de SWOT para gerar as estratégias;
  - d. A presença constante da liderança nas reuniões de avaliação.

É importante, todavia, ressaltar que a ferramenta BSC - *Balanced Scorecard*, é um processo de mudança. Para que se obtenha sucesso, um dos principais requisitos a ser atendido é o comprometimento da Alta Direção e dos gerentes de linha com o modelo, criando um clima de mudanças, descongelando a organização,



quebrando barreiras funcionais, fomentando a consciência estratégica e estabelecendo responsabilidades para sua implementação.

## REFERÊNCIAS

ACKOFF, Russel L. *Planejamento empresarial*. Livros Técnicos e Científicos. Rio de Janeiro, 1976.

ANSOFF, Igor H. *Planejamento Estratégico: Formulação, Implantação e Controle*. Livros Técnicos e Científicos. 1ª ed. Rio de Janeiro, 1979.

ARAÚJO, Marlene. Artigo. Modelo de Gestão Estratégica da Embrapa. Disponível em:

<<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0038542.pdf#search=%22Paulo%20S%C3%A9rgio%20Fresneda%20Embrapa%20BSC%22>>. Acesso em 06 de set. 2006.

BOLSON, Eder L. *Planejar para não afundar*. Disponível em:

<<http://www.administradores.com.br/conteudo>>. Acesso em 05 de set. 2006.

BOWER, Marvin. *The will to manage*. New York: MacGraw-Hill, 1966.

DESS, Gregory G., MILLER, Alex, *Strategic Management*, 2ª ed. McGraw-Hill, 1996.

DRUCKER, Peter F. *Introdução à Administração*. 2ª ed. São Paulo: Thomson Learning, 1998.

FISHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. *Planejamento estratégico na prática*. 1ª ed. São Paulo: Atlas. 1995.

HAX, Arnaldo C., MAJLUF, Nicolás S. *Strategic management: an integrative perspective*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1984.

HUNGER, J.D. e WHEELLEN, T.L. *Gestão Estratégica – Princípios e Prática*. 1ª ed. Rio de Janeiro : Reichmann & Editores, 2002.

KAPLAN, Robert S. *A estratégia em ação: balanced scorecard*; tradução Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing - A edição do novo Milênio*. 1ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 1975.

MCCRAW, Thomas K. *Alfred Chandler: Ensaio para uma teoria histórica da grande empresa*. 1ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 1998.

MATOS, Francisco G. *Estratégia da Empresa*. São Paulo: Makron Books, 1993.

MAXIMIANO, Antonio S. A. *Administração de projetos: Como transformar idéias em resultados*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, Antonio S. A. *Introdução à administração*. 5ª.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MINTZBERG, Henry. *A Queda e a ascensão do planejamento estratégico*. Revista Exame. São Paulo, 14/09/94.

PORTER, M. E. *Competitive strategy*. 1ª ed. New York: The Free Press. 1980.

RIBEIRO, José L. D. *Planejamento Estratégico e desdobramento das diretrizes*. Apostila. Porta Alegre: UFRGS, 2003.

ZACCARELLI, Sergio B. *Estratégia e sucesso nas empresas*. 1ª ed. São Paulo: Saraiva, 1980.

**ANEXO**

## **Resultados do projeto de Modelo de Gestão Estratégica da Embrapa, baseado no método balanced scorecard**

### **Introdução**

Este artigo tem, a intenção de relatar as fases de um projeto de Administração Estratégica da Embrapa - Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. A Embrapa é uma empresa pública vinculada ao Ministério da Agricultura do Brasil. O projeto iniciou após a identificação da necessidade de implementar modelos de gestão estratégica na empresa com o propósito de efetuar um realinhamento estratégico alavancador de crescimento e integração com a sociedade brasileira.

### **A Demanda e o Problema**

Em março de 1999, a Secretaria de Administração Estratégica da Embrapa, responsável pelo planejamento, implantação, coordenação, acompanhamento e avaliação das estratégias elaboradas pela Diretoria Executiva da Empresa, recebeu como demanda desta Diretoria e do Conselho de Administração da Empresa os seguintes itens:

- a. Elaborar uma forma de avaliar e comunicar a performance da Embrapa, permitindo a avaliação de sua capacidade em dar respostas ao mercado e, especificamente, medir os benefícios sociais, econômicos e ambientais que a Empresa vem provendo no setor de agronegócio.
- b. O alto grau de complexidade da estrutura organizacional e a cultura da Organização, também representavam um problema, especialmente porque não facilitavam a todos os empregados a visualização das diretrizes e metas dos Planos Estratégicos da Empresa; dificultando, assim, o redirecionamento de cada empregado no sentido de transformar suas rotinas naturais em ações estratégicas para cumprir a missão e visão da Embrapa.

Este cenário, além de não promover ações e reações estratégicas, não oferecia informações à Diretoria Executiva e ao Conselho de Administração de como direcionar

os esforços internos, habilidades institucionais e recursos recebidos do Tesouro Nacional para resultados considerados tangíveis e perceptíveis aos seus clientes prioritários, que são o próprio governo federal, os agentes financiadores, agentes de fomento a pesquisa, a classe política e os empresários dos mais variados porte do setor do agronegócio.

### **O Projeto e o Objetivo a que se propôs**

O projeto teve por objetivo a construção e implantação de um Modelo de Gestão Estratégica Corporativo, chamado MGE Embrapa, baseado na metodologia *Balanced Scorecard* (BSC) de Robert Kaplan (Professor da *Harvard Business School*) e David Norton (Consultor em Gestão Estratégica).

O instrumento MGE, além de satisfazer a necessidade básica explicitada, também englobou as seguintes características de interesse da Empresa:

- a. A comunicação das estratégias corporativas a todos os empregados;
- b. A aferição da performance corporativa de forma abrangente, indicando o grau de efetividade de execução do conteúdo do III PDE;
- c. Alinhamento dos indivíduos, equipes e unidades organizacionais aos direcionamentos estratégicos; e
- d. A alocação anual de recursos financeiros para a consecução de objetivos de longo prazo (4-5 anos).

### **Os Clientes**

O projeto procurou atender, prioritariamente, ao Conselho de Administração da Empresa e à Diretoria Executiva. Também foram envolvidos os gerentes de unidades organizacionais centrais visando sensibilizá-los para a necessidade de mudanças institucionais.

### **A Implementação**

Para elaborar o Modelo da forma mais democrática e transparente possível, utilizou-se, no processo de sua construção, recursos de valorização das intenções e das ações dos empregados.

Desenvolveu-se um sistema de execução das atividades no projeto baseado em oficinas de trabalho. Foi formado um grupo de trabalho composto por 15 representantes das várias Unidades de Pesquisa e Desenvolvimento da Embrapa (UPDs), com o objetivo de discutir e decodificar o III PDE na estrutura e formato do método *Balanced Scorecard* adaptado. O produto consensuado das discussões do grupo passaram a compor o Modelo de Gestão Estratégica (MGE), o qual visa conduzir a Empresa da situação atual para o estado futuro desejado, explicitado na missão, visão e demais componentes do III PDE.

À medida que o grupo de trabalho elaborava o MGE, os resultados parciais iam sendo validados pela Diretoria Executiva (DE) e pelo Conselho de Administração da Empresa (CA). Uma vez validada por estas instâncias, o MGE foi enviado para apreciação de todas as gerências das UD's da Empresa, visando divulgar e coletar sugestões de melhorias do Modelo.

Com vistas à implementação efetiva do MGE, a Diretoria Executiva atribuiu aos departamentos centrais a responsabilidade da consecução dos objetivos estratégicos componentes do MGE, que por sua vez, delegaram esta responsabilidade a técnicos daqueles departamentos, chamados de Gerentes de Objetivos Estratégicos. Esse fato provoca uma participação de um número maior de pessoas na gestão estratégica da empresa, com o seu conseqüente compartilhamento.

Para implementar, divulgar o MGE e promover um processo educativo de mudança de paradigma, passou-se ao processo de implementação, com a realização das seguintes atividades, entre outras:

1. 10 palestras, contemplando as UD's localizadas nas várias regiões do País;
2. 08 teleconferências dirigidas aos 8.000 empregados da Empresa;
3. 02 oficinas de treinamento para multiplicadores do novo método, num total de 30 empregados;
4. 15 visitas as UD's para promover eventos de discussão, compreensão e internalização do novo Modelo de Gestão Estratégica;
5. Reuniões com Gerentes de Objetivos Estratégicos semanais para revisão de iniciativas estratégicas, ações, logística, prazos, etc.;

6. Reuniões mensais da Diretoria Executiva com chefes de departamentos e gerentes de objetivos estratégicos para acompanhamento da implementação do MGE;
7. Produção de *home-page* específica para divulgar e internalizar o MGE;
8. Criação e operação de lista de discussão sobre gestão estratégica e MGE, atualmente com a participação de 330 empregados;
9. Campanha interna de comunicação visando divulgar e internalizar o conteúdo do MGE, por meio da confecção de cartazes, cartilha, reportagem no jornal da Empresa;
10. Desenvolvimento e implantação de 02 softwares para o gerenciamento das informações manipuladas no MGE, especialmente para indicadores de desempenho e alvos de performance;
11. Início do processo de integração e compatibilização dos instrumentos de gestão existentes.

As inovações introduzidas, cabe mencionar:

A primeira inovação foi na área metodológica. A equipe do projeto MGE adaptou um método elaborado para uso em organizações privadas, *Balanced Scorecard*, gerando um novo método, adequado para aplicação em organizações públicas, sem fins lucrativos e com finalidades sociais.

Do ponto de vista de utilização do MGE na Embrapa, as inovações a serem destacadas são as seguintes:

- a. A utilização de um processo de planejamento estratégico participativo para criação de Modelo de Gestão Estratégica, mobilizando um grande número de empregados de várias unidades da empresa, independentemente de sua posição hierárquica.
- b. Utilização de métricas de desempenho (indicadores de desempenho e alvos de performance), intrinsecamente conectadas com as estratégias da organização, ou seja, o conteúdo do seu plano estratégico (PDE). Outra inovação relacionada aos indicadores de desempenho foi que, o processo de sua execução, acompanhamento e avaliação, possibilitou aos empregados envolvidos o



aprendizado de gestão estratégica e, em especial, aos gerentes de objetivos estratégicos (OEs), revisões das estratégias executadas.

- c. A ampliação da capacidade gerencial, decorrente da eleição de gerentes por objetivos estratégicos, possibilitou a distribuição do processo decisório, o qual é centralizado em uma típica estrutura organizacional verticalizada e passou a viabilizar um processo mais horizontal, com maior agilidade e flexibilidade à organização pública.
- d. O processo permanente de comunicação, durante a criação do Modelo de Gestão Estratégica, com o propósito de reduzir barreiras culturais, promover a motivação para a mudança e estimular a participação dos empregados.
- e. Desenvolvimento de dois softwares para o apoio na gestão da informação: o SAME – Sistema de Apoio a Modelagem Estratégica - para o apoio durante o processo de construção do MGE, possibilitando o registro das informações produzidas em dinâmicas de grupo, registro dos componentes do Modelo de Gestão Estratégica e do respectivo Plano de Ação Estratégico e, o Software WEBMGE para apoiar no acompanhamento e avaliação do Modelo de Gestão Estratégica, visando coletar dados que demonstram a consecução dos objetivos estratégicos por meio da aferição dos indicadores de desempenho associados.

### **Obstáculos Encontrados**

O processo de implantação do MGE exige o desenvolvimento de novas habilidades, atitudes e métodos de trabalho dos envolvidos no processo. Esse cenário implica em maiores investimentos nas pessoas visando ampliar o pensamento estratégico, criar novas habilidades de comunicação, reforçar o trabalho em equipe e promover novos líderes, ou seja, a implantação efetiva do MGE provoca uma mudança na cultura da organização com todos os prós e contras associados ao processo.

De forma sucinta, os principais obstáculos encontrados na implementação do MGE são:

- a. O entendimento claro dos conceitos e instrumentos de gestão estratégica associado ao método MGE (novidade, desconhecido) e sua conseqüente

interconecção com os instrumentos de gestão existentes (*status quo*, conhecidos);

- b. A implantação de um processo novo que exige trabalho em equipe e visão holística da organização e seus negócios;
- c. O exercício da gestão estratégica de forma compartilhada e participativa, com
- d. Conseqüentes adequações dos papéis dos atores envolvidos, principalmente os gerentes de nível médio;
- e. A mudança de um esquema de gestão baseado em estruturas hierárquicas e funcionais para um esquema em rede, focado em resultados, com medição de performance objetiva e transparente e maior delegação de poder;
- f. A alocação dos recursos humanos qualificados para a construção e implementação do MGE encontrou dificuldades devido à sobrecarga de atividades dos escolhidos para trabalharem no processo; e
- g. O desenvolvimento de atitudes e comportamentos adequados nos envolvidos no processo MGE.

### **O Modelo de Gestão Estratégica**

De acordo com a metodologia MGE, a unidade de negócio tem sua visão estratégica decomposta em 04 temas estratégicos:

- 1. orientação para o mercado;
- 2. inovação e qualidade de P&D;
- 3. excelência em gestão institucional;
- 4. reconhecimento institucional.

A partir destes Temas Estratégicos definiu-se os objetivos estratégicos. A metodologia Balanced Scorecard preconiza quatro perspectivas, que serão permanentes durante todo o ciclo de vida da unidade. Nelas são alocados os objetivos estratégicos, visando o desenvolvimento equilibrado ( por isso o termo “balanced”) da unidade.

As quatro perspectivas, com o tipo de conteúdo identificado para a Embrapa como um todo, são:

- a. Na perspectiva Institucional e Financeira, os objetivos estratégicos e suas respectivas iniciativas estarão dirigidos para avaliar e incrementar o impacto social, econômico e ambiental, ampliar a captação de recursos financeiros privilegiando fontes externas ao Tesouro, incrementar a contribuição da Embrapa na formulação de políticas públicas para o agronegócio e C&T e aprimorar a imagem de excelência institucional, com ênfase em P&D.
- b. Na perspectiva Clientes, os objetivos estratégicos, através de métodos, comportamentos, iniciativas e processos, buscam implantar a administração de marketing na empresa e aperfeiçoar o processo de transferência de tecnologia ao mercado.
- c. Na perspectiva Processos Internos, o conteúdo foi no sentido de implantar ou redesenhar processos de trabalho que aumentem a eficiência operacional, em especial os relacionados a gestão de custos, de infra-estrutura, de proteção intelectual, de comunicação interna, assim como integrar as estratégias e ações das Unidades de Pesquisa e as políticas de pesquisa & desenvolvimento, comunicação institucional e mercadológica com as diretrizes e normas de negócios de tecnologia.
- d. Na perspectiva Aprendizado e Crescimento, a Embrapa depende da capacidade de trabalho e do conhecimento dos seus recursos humanos, os quais precisam ser gerenciados para que a Organização realize sua visão e missão. Nessa perspectiva estão objetivos estratégicos relevantes ao aumento da motivação, assistência aos recursos humanos, profissionalização e capacitação de pessoal. Também, nessa perspectiva, são colocados objetivos estratégicos ligados à melhoria na gestão da informação, tanto as gerenciais como as técnico-científicas, que serão ferramentas de promoção do aprendizado e crescimento permanente de toda a Empresa.

Os Objetivos Estratégicos a serem perseguidos para o período de 1999 a 2003 são:

- 1. Incrementar o impacto social e econômico dos produtos e serviços da Embrapa;
- 2. Aprimorar a imagem de excelência institucional, com ênfase em P&D;
- 3. Incrementar a contribuição de políticas para o agronegócio e C&T;

4. Ampliar a captação de recursos financeiros privilegiando fontes externas ao Tesouro Nacional;
5. Incrementar as parcerias com organizações nacionais e internacionais;
6. Gerar e adaptar produtos e serviços de qualidade;
7. Implantar e manter a administração de marketing eficiente com vistas ao aumento da competitividade da Empresa;
8. Ampliar e melhorar a capacidade para transferência: distribuição estratégica e promoção de produtos e serviços;
9. Desenvolver projetos de P&D focados no mercado;
10. Aperfeiçoar e internalizar a gestão de proteção da propriedade intelectual;
11. Incrementar e manter a integração e articulação entre as unidades da Embrapa;
12. Promover a integração entre as ações de P&D, de Negócios Tecnológicos e de Comunicação Empresarial;
13. Melhorar a Comunicação Interna;
14. Implantar, exercer e manter a gestão de custos para valoração dos produtos e serviços;
15. Aumentar a efetividade dos processos de P&D, gerenciais e administrativos
16. Implantar a gestão estratégica de infra-estrutura
17. Implementar a gestão da informação para apoiar as atividades técnico-científicas, administrativas e gerenciais

A Diretoria Executiva, definiu, como obrigatoriedade, a manutenção de 05 objetivos estratégicos comuns a toda Empresa, sendo eles:

1. Incrementar o impacto social e econômico dos produtos e serviços da Embrapa;
1. Gerar e adaptar produtos e serviços de qualidade;
2. Implantar e manter a administração de marketing eficiente com vistas ao aumento da competitividade da Empresa;
3. Ampliar e melhorar a capacidade para transferência: distribuição estratégica e promoção de produtos e serviços;
4. Desenvolver projetos de P&D focados no mercado.

Algumas Unidades de Pesquisa e Desenvolvimento formularam estratégias específicas e pertinentes aos seus negócios, além dos objetivos estratégicos obrigatórios.

Após, essa fase, elaborou-se os Planos de Ação Estratégica para cada Objetivo e definiu-se os alvos a serem alcançados no ano 2000 e compatibilizou-se com outros instrumentos de planejamento já usados pela Embrapa, como o Plano Anual de Trabalho (PAT). Para envolver os empregados na realização da visão, as atividades listadas no Sistema de Planejamento, Acompanhamento e Avaliação de Resultados do Trabalho Individual (SAAD), foram compatibilizadas com os objetivos estratégicos e com os indicadores de desempenho. Mobilizando-se, assim, cada um dos empregado para executar as estratégias no seu dia-a-dia.

### **A Participação**

O grau de participação dos facilitadores, validadores, gerentes de objetivo estratégica, foi de 100%, no total de 640 pessoas. As equipes de validadores participaram, com média aproximada de 240 horas.

### **Conclusão e Resultados**

#### *Mudança de cultura institucional*

A utilização da metodologia BSC, de forma participativa, mostrou a necessidade de se introduzir mudanças que vão desde o plano organizacional até o nível de atuação individual.

Neste sentido, o Modelo de Gestão Estratégica adquire características de instrumento de mudança da cultura institucional.

Para a sua operacionalização, os aspectos mais relevantes de mudança foram:

#### *1. Gerência participativa.*

Flexibilização e a descentralização do processo decisório, deu maior participação aos empregados. O Modelo criou a figura do gerente de objetivo estratégico; abriu, assim, a possibilidade concreta de se estabelecer uma forma de gerência participativa, onde a função do gerente passa a ser formalmente reconhecida.

## *2. Mudança de foco do negócio para resultados estratégicos orientados para o mercado.*

Existe uma longa tradição em Ciência & Tecnologia, no sentido de se organizar o trabalho a partir de projetos, os quais, logicamente, objetivam conduzir a determinados resultados, no entanto, em linhas gerais, não há garantia de que estes resultados venham a acumular-se para atingir os público-alvos estratégicos, identificados pela Missão e Visão da Empresa. Há vários projetos em andamento, que foram iniciados com anterioridade à realização da construção do Modelo de Gestão Estratégica; mas, o exercício da gestão estratégica, via processo participativo, sensibilizou os empregados envolvidos com a elaboração de projetos de pesquisa e desenvolvimento propiciando reavaliar o alcance desses projetos em andamento e formular novas iniciativas para atender aos objetivos estratégicos, a visão e a missão da Organização.

## *3. Estudos de mercado.*

Na implantação do Modelo de Gestão Estratégica, o exercício vem expondo os técnicos a alguns conceitos básicos de mercado (clientes, nichos, portfólio de negócios, áreas fortes e fracas, novos produtos, etc). No entanto, uma vez identificado o objetivo estratégico de “Implantar a administração de marketing”, surgiram diversos questionamentos sobre as formas de alcançá-lo, o uso de recursos escassos para mais uma atividade que entendiam como “alheia” à pesquisa e desenvolvimento, e os possíveis impactos que os estudos de mercado teriam sobre a tradicional liberdade de pesquisa. Neste caso, adotou-se um enfoque gradualista e flexível. Dentro dos três anos previstos para realizar a visão adotada, haverá tempo suficiente para estabelecer o núcleo básico dessa função, com um mínimo de pessoal, o qual já vem sendo capacitados, num sistema de educação continuada, a longa distância.

## *4. Colaborar com o governo, em vários níveis, para formular políticas públicas.*

Foi introduzido um objetivo estratégico que tem o propósito de fazer gestão do quanto a Empresa vem colaborando com o governo brasileiro na formulação de políticas públicas. A longo prazo, este objetivo funciona como um sistema de mão dupla, promovendo a interação da Organização com os seus principais clientes – o governo e a sociedade. Ao introduzir em suas operações de rotina e condutas de comportamentos de seus empregados que agregam valor e subsidiem a formulação de

políticas públicas, a Empresa estará indo além do conhecido Balanço Social, pois estará em tempo hábil utilizando-se da sua condição de intermediário entre Estado e Sociedade para oferecer as melhores alternativas em Ciência & Tecnologia para o mercado brasileiro.

**Os principais resultados qualitativos já atingidos foram:**

Os principais resultados qualitativos já atingidos foram:

- a. A implantação efetiva de um conjunto de instrumentos de direcionamento estratégico que permitem à Embrapa, perseguir uma visão clara do que pretende ser em um prazo prédefinido. Portanto, a Embrapa, hoje, possui ferramentas para atuar no ambiente interno e externo, de modo a atingir a condição desejada;
- b. O início do processo de trabalho em equipe com vistas à execução das estratégias, induzindo a realização de atividades interdepartamentais;
- c. O MGE propicia a um maior número de empregados participação no processo de gestão estratégica, possibilitando assim, indiretamente, a capacitação dos futuros quadros gerenciais da Empresa;
- d. O início do processo de integração dos vários instrumentos de gestão existentes na Empresa, dentro de uma visão global e estratégica orientada pelo MGE;
- e. O início do processo de alinhamento de indivíduos, equipes e unidades organizacionais às estratégias corporativas; e
- f. O mapeamento das habilidades estratégicas necessárias para a Empresa implantar o conceito e os princípios de Empresa que aprende a aprender (*"learning organization"*).

Os resultados quantitativos serão as próprias medidas de performance (alvos) do Modelo de Gestão Estratégica da Embrapa, formalizadas como compromisso entre os empregados e a gerência, em vários níveis. Esses compromissos foram registrados no Plano Anual de Trabalho - PAT e no Sistema de Planejamento, Acompanhamento e Avaliação de Resultados do Trabalho (SAAD-RH), e serão monitorados, acompanhados e avaliados pela Diretoria Executiva, gerentes de UDS, gerentes de Unidades Centrais e por gerentes dos objetivos estratégicos.

No momento, o impacto observado é que estão claros para todos - gerência, pesquisadores, técnicos e demais empregados da Empresa - quais são os direcionamentos estratégicos, para onde a Organização está indo, como será avaliada a cada seis meses, e como será medida a performance da Empresa e de cada empregado.

### **Recursos Utilizados**

No início do projeto, dado a pouca idade (novidade) do método *Balanced Scorecard* e o pioneirismo da Embrapa em utilizá-lo, optou-se pela contratação de consultoria externa para a elaboração do primeiro modelo de gestão estratégica. Contatada a única empresa, americana, de consultoria especializada e com experiência na aplicação do método *Balanced Scorecard*, o projeto foi orçado em aproximadamente US\$ 300.000,00 (trezentos mil dólares americanos).

Na impossibilidade de investir tal quantia no projeto, a Embrapa decidiu aprender e adaptar a metodologia *Balanced Scorecard* com seus recursos humanos internos. Portanto, este foi o primeiro ganho na execução deste projeto, e adicionalmente, foi evitado a evasão de divisas do país.

Os recursos envolvidos foram os seguintes:

- a. Financeiros – os custos financeiros diretos do projeto, não considerando os recursos humanos internos, foram de aproximadamente R\$ 85.000,00 (oitenta cinco mil e reais); gastos relativos à:
  - viagens e hospedagens de técnicos;
  - realização de oficinas de trabalho;
  - confecção de material de divulgação;
  - compra de equipamentos de informática; e,
  - desenvolvimento dos softwares SAME e WEBMGE.
- b. Humanos - na construção do Modelo de Gestão Estratégica foram utilizados recursos humanos exercendo, basicamente, quatro funções: a de facilitadores metodológicos (detentores do *know-how* de aplicação do método *Balanced Scorecard* adaptado, 2 pessoas), a de formuladores (conhecedores do plano estratégico e com visão global da empresa e de seus negócios, 15 pessoas), a de validadores (membros do Conselho de Administração e da Diretoria



Executiva, 9 pessoas) e a de estagiários (para apoio na execução dos trabalhos, 3 pessoas).

- c. Materiais - foram utilizados 4 microcomputadores de mesa e um microcomputador *notebook*, além de servidores para acesso à Intranet / Internet e para executar o software WEBMGE.

## **Bibliografia**

KAPLAN, Robert S., A estratégia em ação: balanced scorecard; tradução Luiz Euclides Trindade Frazão Filho, Rio de Janeiro; Campus; 1997

## **Resenha Biográfica**

A Embrapa – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária é uma empresa pública vinculada ao Ministério da Agricultura do Governo Brasileiro. A Empresa é composta por 39 Unidades de Pesquisa e Desenvolvimento para vários segmentos do setor agropecuário. As Unidades de Pesquisas estão instaladas em diversos estados do Brasil.

Esta experiência de implementação de um Modelo de Gestão Estratégica ocorreu como opção para a Embrapa implantar o seu III Plano Diretor – PDE, junto aos 8.000 funcionários. A experiência ocorreu dentro da SEA- Secretaria de Administração Estratégica, departamento que tem a função de assessorar a Diretoria Executiva da Empresa para assuntos de planejamento, acompanhamento e avaliação institucional, como também, de elaborar estudos estratégicos de interesse da Embrapa e de seu clientes.

A Secretaria de Administração Estratégica – SEA localiza-se no Parque Estação Biológica- Pq. EB – Final W3 Norte – Asa Norte, Brasília –Brasil, CEP- 70770-901, Telefone: 61-448-4303, 448-4140/Fax: 61-448-4319 Paulo Sérgio Vilches Fresneda, Ph.D, e-mail: [fresneda@sede.embrapa.br](mailto:fresneda@sede.embrapa.br) Marlene de Araújo, M.Ls., e-mail: [marlene@sede.embrapa.br](mailto:marlene@sede.embrapa.br).